

行政院國家科學委員會補助專題研究計畫成果報告

不同薪酬給付基礎於組織內整合應用之研究

計畫類別：C 個別型計畫 整合型計畫

計畫編號：NSC89 - 2416 - H - 032 - 033 -

執行期間：89 年 8 月 1 日至 90 年 7 月 31 日

計畫主持人：陳海鳴

計畫參與人員：陳佳慧

本成果報告包括以下應繳交之附件：

赴國外出差或研習心得報告一份

赴大陸地區出差或研習心得報告一份

出席國際學術會議心得報告及發表之論文各一份

國際合作研究計畫國外研究報告書一份

執行單位：淡江大學管理科學學系

E-mail Address：haiming@mail.tku.edu.tw

中 華 民 國 90 年 7 月 31 日

不同薪酬給付基礎於組織內整合應用之研究

The research of different compensation paying-base integrated applied within an organization

計畫編號：NSC 89-2416-H-032-033

執行期限：89 年 8 月 1 日至 90 年 7 月 31 日

主持人：陳海鳴 淡江大學管理科學學系

計畫參與人員：陳佳慧 淡江大學管理科學學系

一、中文摘要

近年來許多學者或實務界人士均提出人力資源管理為 21 世紀產業之致勝關鍵，將人力視為組織的資源，組織可藉由人力資源獲得競爭優勢，因此企業如何吸引人力、激勵員工、留住人力，進而使員工滿意度、生產力提高，實與薪酬有著密不可分的關係。

過去薪資制度的探討焦點仍多著重於比較各種薪資設計方式的優缺點，或過度強調非傳統之技能基礎(skill-based)、績效基礎(performance-based)的給付方式，較少去探討如何將不同的薪酬給付基礎於同一組織中作整合之運用。為敏捷的因應今日企業環境之快速變遷，採用彈性的支付系統，將有助於在快速變化的世界中獲得競爭優勢，特別是對於高科技產業而言，亟需要一具成本效益之彈性支付系統。故本研究在外部因素已考量之前題下，建構一組織內薪酬給付基礎之整合性架構。

關鍵詞：特殊技能基礎薪資、績效基礎薪資、薪酬給付基礎、人力競爭優勢性

Abstract

Recently, there are many theorists and business managers suggest human resource management is the key success factor for industry in twenty-one century. They consider human are the resource of organization. Organization can get competitive advantage from human resource.

Therefore, it is related to compensation to attract human, motivate employee, sustain manpower and increase satisfaction, and increase productivity of employee.

In the past, the researches of compensation system focus on comparing the advantages and disadvantages between different paying base, and some researches overemphasis non-traditional paying base. There are just a few researches to discuss how different paying-base integrated applied within an organization. Flexible paying system will help business to get competitive advantage in changing fast world. Especial for high-technical industry human is the key factor for success, and they need a flexible paying system. External equity is considered as the premise here. This research constructs an integrated framework of compensation paying-base only considering internal equity, motivation, and driving to learn.

Keywords: special skill-based、performance-based、pay-based、competitive advantage of human resource

二、緣由與目的

薪酬對個人、組織及社會均非常重要(張火燦，民 85)，根據研究顯示，薪酬設計方式與公司資產報酬率等財務性績效或員工離職傾向、薪資滿足、工作投入等非財務性績效均具顯著關連性(Gomez-Mejia & Balkin,1989 ; Gerhart & Milkovich,1990 ; 諸承明、戚樹誠及李長貴，民 87)。過去勞力市場供過於求，薪酬對於組織的影響力

相對較小，隨著社會變遷、勞力供需失衡及勞力、技術人才缺乏，薪酬在企業組織的策略目標中便扮演重要角色。故從 1970 年起便有不少文獻研究薪酬及其與組織間的關係 (Gerhart & Milkovich,1990 ; Zenger,1992 ; Madura,1993 ; 李德玲,民 81 ; 諸承明、戚樹誠及李長貴,民 87)。

探討薪酬設計的部份學者，著重外部因素的分析或外部公平性的探討 (Kerr,1985; Gomez-Mejia & Balkin,1987; Milkovich,1988; Bulter, Ferris & Napier,1991)。部份學者則著重於內部因素的探討，包括內部一致性和員工貢獻度 (Pfeffer & Davis-Blake,1987; Gomez-Mejia, Tosi & Hinkin,1987; 鄭為庠,民 81)。本研究係探討組織內薪酬給付基礎之整合架構，故重點僅置於內部因素的探討。

台灣目前對薪酬給付基礎採用狀況在洪瑞聰等人(民 87) 及諸承明等人(民 87)所作的實證中顯示，職務基準性薪資目前仍居於主導地位，蓋因在某些情況或場合仍以採用此基礎為適當。在過去十年中，對於薪酬給付制度探討的重點，從薪酬給付決定於工作、任務，進而以績效為給付基礎，其後提出以技能為基礎，再至近年所常提出以能力、知識為基礎。以能力、知識為薪酬給付基礎已逐漸受到重視，但尚未普遍，以技能為薪酬給付基礎之研究較多且理論成熟，實務上也較多被採用，故不少研究將技能、能力、知識合併為 skill-based 討論之 (Ledford,1995 ; Recardo,1996)。

學者 Mahoney(1989)、Gerhart & Milkovich(1990)、Rich(1996)、洪瑞聰等人(民 87)皆提到採策略性觀點設計薪酬制度。今日的企業需要敏捷因應環境之快速變遷，採用彈性的薪酬系統，將有助於在快速變化的世界中獲得競爭優勢。在面對日異變遷的環境，高科技產業之發展影響國家經濟甚鉅，如何因各種薪酬給付基礎之優缺點、適用狀況，以促使薪酬制度提高其效率與效果實為重要。故本文即以彈性權變之觀點，對組織內不同職位之薪酬組合構建一整合

性架構。

薪酬制度的設計影響組織成本、人力滿意度，進而影響組織效能，究竟以何種薪酬給付基礎組合為最佳，若能更加釐清各職位特性，針對該職位特性著重某基礎來設計薪酬制度，將可避免人力流失，且能提高員工滿足感，提高組織績效，促進員工成長，故研究各種薪酬給付基礎於一組織內之整合運用，實有其重要性存在。

三、結果與討論

1.薪酬定義

本研究將「薪酬」界定為：組織於考慮外部公平性，並符合勞動基準法規定下，給付予員工之報償，包括基本薪資、績效獎金和各種獎勵，不包括如：交通津貼、膳食津貼等非以薪酬給付基礎為考量之項目；而各職位人員之薪酬可由不同薪酬基礎組成，考量內部公平性、激勵性和學習性來建立組織內薪酬給付基礎之整合性架構。

2.薪酬給付基礎設計之構面

本研究以「人力競爭優勢性」和「工作價值明確性」兩個構面來建立組織內薪酬給付基礎之整合性架構，前者界定為某職位員工所需擁有的技能對組織言，同時具有價值與獨特性，能為組織帶來競爭優勢，且在維持該競爭優勢下，此獨特之技能不易被其他組織所模仿或替代者，後者界定為某職位其工作價值透過工作評價之可分析性。當某職位所需人力其「人力競爭優勢性」高，為維持甚或提昇此一競爭優勢，組織必須持續發展此種具獨特性的人力，其薪酬給付基礎要考量激勵員工積極學習特殊技能；若某職位所需人力其「人力競爭優勢性」低，則不須提供太多誘因去激勵學習特殊技能。因此，本研究認為「人力競爭優勢性」是職位決定薪酬給付基礎之重要構面。同時亦認為「工作價值明確性」是決定各職位薪酬給付基礎的重要構面，當某職位之工作價值明確性高，表示能有系統且明確的衡量工作內容，故在薪酬設計上比較適合採較大權重的職務

給付基礎或是技能給付基礎；反之，若職位之工作內容無法明確衡量，則只能採用既定年資表或以績效為基準來給付薪酬。

3.整合性架構

本研究將各構面均劃分為高與低二個相對等級如圖 1 所示，並分別針對各組合特性加以說明如下：

工作價值明確性	高	職務基礎	特殊技能基礎
	低	年資基礎	績效基礎
		低	高
		人力競爭優勢性	

圖 1 組織內薪酬給付基礎之整合性架構

組合：以特殊技能為基礎之薪酬給付

本研究將「以特殊技能為基礎之薪酬給付」定義為：基於促進核心員工學習，藉以獲得競爭優勢，以核心員工所擁有特殊技能的數目、類型和深度為基礎之薪酬給付。組織針對特定職位以特殊技能為基礎之薪酬給付制度前，必須先進行技能分析，即先確定該職位需執行的任務及有系統的收集執行任務所須的特殊知識或技能資訊，進而依特殊技能對公司的價值來訂出薪級，最後與相關員工進行溝通，讓員工清楚明白組織的遠景和策略，告知所需的特殊技能及其與薪酬的關連性。

組合：以績效為基礎之薪酬給付

本研究將「以績效為基礎之薪酬給付」定義為：基於激勵員工，使員工的努力與薪酬得以密切連結，以員工符合組織任務的績效產出成果為基礎之薪酬給付。在採用績效基礎薪酬給付前，須先確定採用此基礎下，激勵效果所帶來的經濟利潤大於因而增加的薪酬成本，使組織之競爭優勢提昇；獎勵標準之設定要適當且配合情境具差異性；最後績效評估系統須確保績效能被公開評量；評量結果必須反映實際工

作表現水準，以維持續效評估過程的健全。

組合：以年資為基礎之薪酬給付

本研究將「以年資為基礎之薪酬給付」定義為：為確保基層勞動力，以員工教育程度和年資為基礎之薪酬給付。組織在採用年資基礎薪酬給付制度前，須先編製以年資為基準的薪級表，決定不同教育程度下之適當起薪職級，並決定不同年資下調昇之薪資水準。

組合：以職務為基礎之薪酬給付

本研究將「以職務為基礎之薪酬給付」定義為：基於內部公平性考量，以各項職務之相對價值為基礎之薪酬給付。本文特將職務基礎薪酬給付所考量的技能，界定為個人所擁有從事職務所需之技能或所習得與工作職務相關之一般技能，即不具競爭優勢之技能。採用職務基礎薪酬給付制度之前，首先須對職務進行分析，藉以獲得職務說明書與職務規範書，方能利用職務評價法決定各職務之相對價值。在衡量職務所需之技能時，須將在組織目標發展下，未來需具備與職務相關之技能納入考量。

4.不同薪酬給付基礎下適用職位之推論

- (1) 強調特殊技能給付基礎者：當「人力競爭優勢性」高，表示該職位所需員工所具有之技能具競爭優勢；而「工作價值明確性」高，可透過工作評價分析從事該職位所需之特殊技能。組織應由核心員工所擁有特殊技能的數目、類型和深度決定薪酬水準，藉此激勵核心員工學習並提昇具競爭優勢的技能。如研發人員。
- (2) 強調績效給付基礎者：當「人力競爭優勢性」高，表示員工經由特殊技能的努力會影響組織的競爭優勢，故薪酬給付基礎必須具有激勵性；然而「工作價值明確性」低，無法明確分析出特殊技能，但組織可經由產出面進行績效評估，以決定員工薪酬水準。如：組織內之行銷人員、高階管理者及工作團隊成

員。

- (3) 強調年資給付基礎者：當「人力競爭優勢性」和「工作價值明確性」均低時，員工之技能對組織而言並不具競爭優勢，其薪酬組合之重心不在激勵其技能之發展；另一方面工作內容不明確，無法有系統衡量職務的相對價值。此類人員多為間接基層人員，以禮遇長期工作者的態度設計薪酬制度，以教育程度為最初任職時起薪基準，依年資配合考績而加薪之薪酬制度。
- (4) 強調職務給付基礎者：當某一職位其人力競爭優勢性低，組織無法由該類人員獲得遠優於競爭對手的利益，因此不需特別發展其所需之技能。而此類職位其工作價值明確性高，表示組織可有系統且合理的評估每項職務內容、負擔之責任、所需一般技能及工作情境等因素，依職務相對價值決定薪酬水準。如一般直接人員(含行政人員及現場人員)。

5.高科技業薪酬制度現況及缺失—訪談說明

個案公司 1987 年創立於台灣，為一專注於超大型積體電路設計、製造及行銷的高科技公司，其銷售量排名在該產業中名列前矛，對人力資源的重視與管理亦不遺餘力。

經由訪談及問卷調查得知，目前各員工薪酬制度所強調的基礎以績效基礎佔多數(46.06%)，年資基礎次之(30.22%)，其次為職務基礎(12.95%)，最後為特殊技能給付基礎(10.79%)。顯示出組織內各員工薪酬制度上所強調的薪酬給付基礎有差異。實證結果與諸承明等人(民 85)及洪瑞聰等人(民 87)等人之研究結果不盡相同，可能是因為本研究以高科技產業為研究對象，並將績效獎金和各種獎勵包含在薪酬定義中，導致較為強調績效薪酬給付基礎。與上述諸承明等人對於產業目前薪酬制度研究結果顯示共通之處為發現對於特殊技能薪酬給

付基礎最不重視。推論其可能原因：本研究所討論的特殊薪酬給付基礎，其定義較一般技能薪酬給付基礎為嚴謹；而即使一般技能薪酬給付基礎其提出與發展較晚，國外雖有實證證明對此薪酬給付基礎有愈來愈重視之趨勢，但該制度的施行仍未臻完善，更遑論特殊薪酬給付基礎之實施。

研究結果強調特殊技能給付基礎者，以生產部門非主管人員居多，而非研發部門的人員。強調技能的增進並據以給付較多的薪資，伴隨而來訓練成本、管理成本及平均工資率均會增加(Ledford,1990；Jenkins & Gupta, 1985；Schuster & Zingheim, 1992)。從社會的觀點，薪酬制度應著重在公平性上，從私人企業的觀點，則必須再考量經濟效益的問題。Rich(1996)提出對於全職核心知識工作者，亦即擁有公司必須維持之核心能力者，其薪酬的安排應與其他員工明顯不同，應基於核心員工的個人能力，而非其工作職責給付薪酬，以維持這些重要的資產，且激勵核心員工改善知識和生產力，這些人包括了軟體設計師、工程師和再造工程師等。換言之，個案公司強調特殊技能給付基礎者，以生產部門非主管人員居多，而非核心研發部門的人員，其可能產生之缺失如下：

- (1) 核心研發部門的人員缺乏提昇技能的誘因，新技術新產品之開發將漸延緩，無法維持原競爭優勢或創造新競爭優勢。
- (2) 研發人員多重視學習成長，在缺乏提昇技能誘因之狀況下，其流動率將提高，組織之招募及培訓成本將提昇，且將影響新技術新產品之開發。

實證研究中，以強調績效薪酬給付基礎最多，且亦多為生產部門非主管人員。高科技產業多數為提高生產力，強調績效薪酬給付基礎，生產人員以生產率為給薪基礎，其可能造成的缺失如下：

- (1) 員工為獲取高額薪酬，努力從事生產，則存貨增加，特別在經濟不景氣時，銷售量縮減，但生產量增加，將增倉儲成本等負擔。

- (2) 誘因制度(Incentive pay systems)以件計酬，與降低存貨、小批生產、品質目標、任務多元化及新工作制度的其他目標有所衝突(Mericle, 1993)。

實證中強調績效薪酬給付基礎的職位，次高者為副理，以經營績效為薪酬給付基礎。但副理職務非個案公司競爭優勢來源，其無法影響經營績效；若以經營績效為主要給薪基礎，將失去激勵性，亦可能因薪酬的減少，影響員工對組織的承諾。

6.以薪酬給付整合架構解決個案公司薪酬制度之缺失

洪瑞聰等人(民 87)提出企業決定員工薪資時應同時注重職務、績效、技能三項因素，衡量主客觀的環境及工作性質，將每項因素的比例做一合理的調配。諸承明等人(民 85)認為公司在擬訂薪資計劃時應採取整合性觀點，唯有將保健基準性、職務基準性、績效基準性與技能基準生四項設計要素一併納入考慮，才能擬訂出理想的薪資組合方案。Rich(1996)亦提出對於全職核心知識工作者和臨時、兼任、顧問及其他組織外的工作者應採用明顯不同的薪酬安排。本研究提出薪酬給付整合架構，強調年資、職務、績效、特殊技能基礎於一組織內整合應用，與上述學者觀點均相符。

強調為促進具競爭優勢人力之成長與發展時，相關職位可考慮採用較大權重的特殊技能薪酬給付基礎，降低技能給付基礎過度採用下成本之負擔。

技能基礎薪資制度可使第一線管理者由 30 位降為 12 位(Mericle & Kim, 1999)。Thompson & LeHew(2000)藉由實證(Department of Labor, 1986)說明技能基礎薪資與人力彈性呈正相關。本研究提出之整合架構強調若人力之彈性調度為某些組織之競爭優勢，廣泛擁有一般技能的職位，可適用特殊技能基礎之薪酬給付方式。

當經濟不景氣時，高的生產力不視為組織的一種競爭優勢，因此生產部門人員

對個案公司組織而言，人力競爭優勢性不高，應調整薪酬制度強調職務薪酬給付基礎(當「工作價值明確性」高時)或年資薪酬給付基礎(當「工作價值明確性」低時)，使生產量不致過剩。而研發人員是個案公司之核心員工，為競爭優勢來源且「工作價值明確性」高，應調整薪酬制度強調特殊技能薪酬給付基礎

四、計畫成果自評

本計劃成果如下：

- 1.本研究特別將技能分離為一般技能與特殊技能，並將特殊技能界定為具價值、獨特性之技能。
- 2.本整合架構強調為促進具競爭優勢人力之成長與發展時，相關職位可考慮採用較大權重的特殊技能薪酬給付基礎。
- 3.以「人力競爭優勢性」、「工作價值明確性」兩個構面建立組織內各職位皆可適用的薪酬架構，使薪酬制度更具彈性。
- 4.薪酬給付基礎整合架構可使制度更為透明化，經由溝通，讓組織成員清楚明瞭所得薪資之給付基礎。
- 5.本研究之薪酬整合架構使組織之薪酬目標：維持成員、激勵績效、建立承諾和鼓勵員工成長(Newman & Krzystofiak,1998)均可達成，並促使薪酬制度更臻完善，同時滿足員工所重視工作安全、回饋、成長和發展 (Newman & Krzystofiak,1998) 等非貨幣薪酬需求。
- 6.且強調採特殊技能基礎者，尚應配合環境的變動調整對特殊技能之界定；隨著社會快速進步當特殊技能不再具競爭優勢時，則需對擁有該技能的職位，調整其薪酬內容及各類薪酬基礎之權重。
- 7.整合性架構觀點的提出，可使管理者對各職位所適合採用何較大權重之薪酬給付基礎制有較周延的觀點，有助瞭解組織內今日及未來競爭優勢的來源，對需此競爭優勢職位人力加以發展。

五、參考文獻

- [1] 洪瑞聰、余坤東和梁金樹，薪資決定因素與薪資滿意關係之研究，管理與資訊學報，3，民 87：33-54。
- [2] 李德玲，企業員工對薪酬制度反應之研究，文化大學企業管理研究所碩士論文，民 81。
- [3] 張火燦，薪酬的相關理論及其模式，人事管理，33(1)，民 85：4-12。
- [4] 諸承明、戚樹誠和李長貴，薪資設計之文獻回顧與評論—建立薪資設計四要素模式，人力資源學報，6，民 85：57-84。
- [5] 諸承明、戚樹誠和李長貴，我國大型企業薪資設計現況及其成效之研究—以薪資設計四要素模式為分析架構，輔仁管理評論，5(1)，民 87：97-116。
- [6] 鄭為庠，高階主管薪酬計畫與薪酬決定因素之研究，政治大學企業管理研究所碩士論文，民 81。
- [7] Bulter, J. E., Ferris, G. R., & Napier, N. K. *Strategy and Human Resources Management*. Cincinnati, Ohio: South Western Publishing Co. 1991.
- [8] Gerhart, B., & Milkovich, G. T. *Organizational Difference in Managerial Compensation and Financial Performance*. Academy of Management Journal. 33, 1990:663-691.
- [9] Gomez-Mejia, L. R., & Balkin, D. B. *Toward a Contingency Theory of Compensation Strategy*. Strategic Management Journal. 8(2), Mar/Apr 1987:169-182.
- [10] Gomez-Mejia, L. R., & Balkin, D. B. *Effectiveness of Individual and Aggregate Compensation Strategies*. Industrial Relations. 28(3), 1989:431-445.
- [11] Gomez-Mejia, L. R., Tosi, H., & Hinkin, T. *Managerial Control, Performance, and Executive Compensation* Academy of Management Journal. 30(1), 1987:51-70.
- [12] Ledford, G. E. *The Design of skill-based pay plans*. In M. Rock & L. Berger (Eds.). *The Compensation Handbook: A State of the Art Guide to Compensation Strategy and Design*, 3^d ed. 1990. New York: McGraw-Hill.
- [13] Ledford, G. E. 1995. *Designing Nimble Reward Systems*. Compensation and Benefits Review, 27(4):46-56.
- [14] Jenkins, G., Jr., & Gupta, N. *The Payoffs of Paying for Knowledge*. National Productivity Review: The Journal of Productivity Management. 4(2), 1985:121-130.
- [15] Kerr, J. L. *Diversification Strategies and Managerial Rewards: An Empirical Study*. Academy of Management Journal. 28(1), 1985:155-179.
- [16] Mahoney, T. A. *Multiple Pay Contingencies: Strategic Design of Compensation*. Human Resource Management. 28(3), 1989:337-347.
- [17] Madura, J. *A Proposal for Aligning CEO Compensation with Performance*. Human Resource Management Review. 3(1), 1993:15-28.
- [18] Mericle, K. S. *Compensation Practices in the New Manufacturing Environment. Work Design for the Competent Organization*. F. Frei, et al. ed. Westport, Conn: Quorum Books. 1993:283-304.
- [19] Mericle, K. S. & Kim, D. O. *From Job-based Pay to Skill-based Pay in Unionized Establishments: A Three-plant Comparative Analysis*. Industrial relations. 54(3). 1999:549-578.
- [20] Milkovich, G. T. *A Strategic Perspective on Compensation Management*. Research in Personnel and Human Resources Management. 6, 1988:263-288.
- [21] Newman, J. M., & Krzystofiak, F. J. *Value-Chain Compensation*. Compensation and Benefits Review. 30(3), 1998:60-66.
- [22] Pfeffer, J. & Davis-Blake, A. *Understanding Organizational Wage Structures : A Resource Dependence Approach*. Academy of Management Journal. 30(3), 1987:437-455.
- [23] Recardo, R. J. Pricone, Diane. *Is Skill-Based Pay for You ?*. SAM Advanced Management Journal. 61(4), 1996:16-21.

- [24] Rich, J. T. *Future Compensation Shock.*
Compensation and Benefits Review.
28(6), 1996:27-33.
- [25] Schuster, J. and p Zingheim. *The New
pay: Linking Employee and
Organizational Performance.* 1992. New
York Lexington Books.
- [26] Thompson, J. R. & LeHew, C. W.
*Skill-based Pay as An Organizational
Innovation.* Review of Public Personnel
Administration. 20(1). 2000:20-40.
- [27] Zenger, T. R. *Why Do Employers Only
Reward Extreme Performance ?
Examining the Relationships among
Performance , Pay and Turnover.*
Administrative Science Quarterly. 37(2),
1992:198-219.